

# Pautas de formación del liderazgo político

---

*Chris Lowney*

## **Capítulo 1: De los Jesuitas y J. P. Morgan**

A suerte de introducción, Lowney nos recuerda los votos jesuitas que conoció de cerca al ser seminarista durante 7 años: Pobreza, Castidad, Obediencia...para luego sorprendernos con un cambio radical en su vida: la dedicación al mundo de los negocios en J. P. Morgan. De tales comparaciones de vida le surgió la idea del libro y su eje central: El conocimiento de sí mismo y el liderazgo.

Por su experiencia en la Orden Jesuita nos presenta la primera revelación de Ignacio de Loyola: su profundo convencimiento que los hombres dan su mejor rendimiento en ambientes estimulantes, de carga positiva, de manera que exhortaba a los líderes a crear ambientes con más amor que temor.

Lowney concluye este capítulo señalando que hay cuatro valores verdaderos (virtudes) del liderazgo:

**Conocimiento de sí mismo:** para entender sus fortalezas y debilidades, sus valores y su propia visión del mundo.

**Ingenio:** para innovar y adaptarse en forma continua a este mundo cambiante.

**Amor:** para tratar al prójimo.

**Heroísmo:** para que sus aspiraciones y acciones no tengan límites.

## **Capítulo 2: Qué Hacen los Líderes**

El profesor John Kotter de la Escuela de Negocios de Harvard nos dejó el siguiente resumen de los deberes de un líder:

1. **Trazar el rumbo:** exponer una visión del futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.

2. **Alinear a la gente:** comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación de equipos y coaliciones que entienda la visión y las estrategias y acepten su validez.
3. **Motivar e inspirar:** infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas.
4. **Producir cambios,** muchas veces dramáticos.

Sin embargo existen otros enfoques diferentes del liderazgo cuyos resultados son difíciles de discutir, si bien los métodos de algunos de ellos son cuestionables.

El caso de Atila el Huno, que unió a muchas tribus dispersas para lanzar su gran castigo a Europa el año 440 d.c. Como líder tuvo que matar a su hermano Bleda, asegurando de este modo su liderazgo. Así pudo poner en práctica su visión estratégica, y sus hordas asolaron a Europa desde el Rhin hasta el Mar Caspio. Como dice Lowney “..Fue el primer empresario que organizó un lucrativo negocio sobre el principio de que los clientes deberían pagarle para que dejara de prestarles sus servicios.”

Otro ejemplo contrapuesto lo da Nicolás Maquiavelo, contemporáneo de Ignacio de Loyola, con menos práctica que Atila pero con muchas horas dedicadas a deliberar sobre este tema. Maquiavelo escribió “El Príncipe”, que sería una especie de manual para aspirantes a líderes empeñados en adquirir, retener y ejercer el poder. Este libro lo dedicó a Lorenzo de Médicis ya que no pudo dedicarlo a César Borgia. Una de las mejores frases de este libro “encantador” es: “Si es preciso elegir, ser temido es mucho más seguro que ser amado”.

En contrapartida a estos casos, los jesuitas inventaron toda una serie de técnicas y prácticas para formar discípulos que tuvieran conciencia de sí mismos. Así se desarrollaron las prácticas de los “Ejercicios Espirituales” que los separan durante 1 mes de la agitación del mundo exterior. Y dado que el autoconocimiento nunca es un producto acabado, ésta se convirtió en una práctica regular, aun cuando no fuera posible aislarse del mundo.

Las consecuencias “inmediatas” de estos Ejercicios fueron:

**Conocerse a sí mismo:** “ordenar su propia vida”.

**Ingenio:** “todo el mundo será nuestro hogar”.

**Amor:** “con más amor que temor”.

**Heroísmo:** “despertar grandes deseos”.

### **Capítulo 3: Los Jesuitas, Una Compañía Casual con Visión y Propósito**

Por fin se aborda la vida de Loyola, quien a los 38 años no ofrecía ningún potencial como líder:

- Había fracasado en 2 carreras
- Había sido arrestado 2 veces
- Tenía problemas con el “Santo Oficio”
- Y lo peor de todo, no tenía dinero.

Lowney destaca el pensamiento de Abraham Zaleznik, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard: “... los líderes son individuos que nacen 2 veces, que tienen alguna experiencia extraordinaria que les comunica un sentido de apartamiento o aun de malquerencia de su ambiente y en consecuencia, se concentran en sí mismos y resurgen con una identidad creada, no heredada.”

Ignacio de Loyola nació en Azpeitia, pueblo vasco. Tuvo una vida desordenada en el juego, las mujeres y los duelos. De su paso por la milicia le quedó una pierna astillada por una bala de cañón. La búsqueda de un rumbo en la vida, de algo que le diera sentido lo llevó a los 33 años a estudiar gramática latina, pues pensaba que sería un buen camino para poder “ayudar a las almas”, tema que había empezado a obsesionarlo. Pasó por Barcelona, Alcalá y Salamanca, para luego llegar a París, donde conocería al resto de “grupo” con el cual fundaría posteriormente la Compañía de Jesús.

El renacimiento de Loyola ocurrió en el río Cardoner, que se encuentra en la población española de Manresa. De pronto le llegó la iluminación como el mismo describiese en su autobiografía. Durante ese minuto de revelación aprendió más de sí mismo y el mundo que durante todos sus años vividos hasta entonces. Pero no tuvo una revelación, ningún plan le fue develado. Por los 2 años siguientes, desarrolló lo que posteriormente se conocerían como Ejercicios Espirituales, la clave “secreta” de lo que sería la futura Orden.

Una combinación de “suerte”, hizo que se dieran las circunstancias precisas para que fracasaran ciertos planes y sucedieran otros inesperados. La contemporaneidad con el “reformador” Martín Lutero, y los enfoques de “vanguardistas” de Loyola y su grupo, atrajeron con beneplácito el interés del papa y otros dignatarios de la Iglesia, que los escogieron para diversas misiones doctrinarias.

Las andanzas siguientes los llevaría a formar por fin una nueva Orden, que sería conocida por todos como la “Compañía de Jesús” y ellos mismos como los jesuitas. En un principio el papa limitó su número a 60, pero las circunstancias históricas siguientes les permitirían sobrepasar cualquier límite.

Pero mi interés no está en la Orden en sí, ni siquiera en Ignacio de Loyola, sino en el resto de la gente que creyó en él y que fue capaz de vivir y morir por una idea tan simple y poderosa como “ayudar a las almas”.

Primer caso de excepción (o excepcional sería más adecuado): Mateo Sánchez. En realidad no era un “Sánchez” ni menos un “Mateo”. Sino que ese fue el seudónimo que usó la infanta Juana de Austria, hija del emperador Carlos V y hermana del rey Felipe II. Siendo viuda del príncipe de la corona de Portugal, se fascinó con la Orden Jesuita. Ella fue uno de los muchos nobles europeos que brindaron el apoyo inicial a la Compañía recién formada, y que para muchos de ellos su motivación los llevaría a solicitar su propia incorporación. Alguna de las grandes familias que se incorporaron son los Borgia, Gonzaga, Acquaviva y Bellarmino.

La petición de Juana por ingresar a la Orden fue un verdadero dilema para Loyola. No podía exponerse a la cólera de la realeza por negarle el privilegio y tampoco podía exponerse al escándalo de concederle semejante derecho a una mujer. Por lo tanto, se le impuso una condición, “el secreto de su incorporación como Mateo Sánchez”. Así, los jesuitas no perdieron pan ni pedazo.

#### **Capítulo 4: Modelos de Liderazgo, Tres Casos de Estudio Inverosímiles**

##### **Benedetto de Goes**

Cuando se dio permiso a un jesuita para residir en Beijín, surgió el ambicioso plan de conocer mejor la ruta entre la India y China, y qué mejor que designar a un destacado lingüista y ex soldado como de Goes. Al menos la idea era descubrir una ruta por

tierra que fuera más segura que por mar, ¿sería la misteriosa ruta de la seda?

Esto podría permitir descubrir además, como segundo objetivo, la gran Catay, que supuestamente fue visitada por Marco Polo por allá en el 1200, cuyo mito terminaría situándola en algún lugar al norte de la India y al noreste de la China, detrás de la Gran Muralla. Marco Polo describió además comunidades cristianas en ese reino, lo cual era entonces el principal foco de interés para los jesuitas.

Hasta esa fecha los viajes por mar desde Portugal hasta Asia eran altamente riesgosos. La latitud sólo se podía aproximar por la ubicación de las estrellas, pero la longitud era pura adivinación. Y como si esto fuera poco, las eternas calmas ecuatoriales podían poner fin a un viaje que ya era incierto. Así que un viaje "exitoso" podía demorar varios años. Y si pensamos en que los medios de comunicación eran por cartas... Un jesuita en Malasia actual pero por aquel entonces escribía a Roma: "Tengan en cuenta que cuando mandan una orden no podrán recibir una respuesta a lo que nos ordenan en menos de 3 años y 9 meses."

En el otoño de 1602 de Goes se sumó a una caravana de 500 personas saliendo de Akbar, que se componía principalmente de mercaderes y mercenarios. Así que de Goes se camufló como un mercader más. El recorrido fue parte de la India, Paquistán, Afganistán, Rusia y Mongolia.

A los 2 años de camino, recién cruzó el techo del mundo, que es el nudo de montañas que forman la altiplanicie más alta del mundo entre el Karacorum, los Himalayas y el Kush. Sobrevivir a semejante ascenso, por sobre los 6 mil metros de altura, sin la tecnología actual era una hazaña, mérito de una alimentación en base a manzanas y cebollas secas, ¿increíble cierto? Pero luego venía un descenso a la cuenca del Tarim igualmente terrible. Lugar tan árido y remoto que en la actualidad se ha usado para ensayos nucleares.

Esta "ruta de la seda", descendía de los 5 mil metros de altura a varios cientos de metros por debajo del nivel del mar: frío intenso, calor sofocante, tempestades de arena, tormentas de nieve, etc; todo esto presentaba un paisaje donde no faltaban los cadáveres. Este viaje estimado en 6 meses se convirtió en 4 años.

Lo que permitió concluir a de Goes que esta ruta era peor que la ruta por mar. En la carta que envió a Roma, escribió como conclusión que ningún miembro de la Compañía de Jesús debería volver a repetirlo.

Pero no llegó a su destino. De Goes no alcanzó a llegar a Beijing, ni encontró Catay ni una ruta corta entre la India y China. Sin embargo, los datos de de Goes permitieron inferir que en realidad Catay no existía o que simplemente se trataba de China, ya que era el único gran reino de la región. También se concluyó que no existían comunidades cristianas perdidas en esa zona. Esto permitió a los jesuitas concentrar todos sus esfuerzos en la India y en la China.

De Goes murió solo en una remota aldea china. Cuando su caravana llegó a Xuzhou, confió a los mercaderes que iban a Beijing sus cartas dirigidas a Mateo Ricci, el único jesuita autorizado para estar en China, pero claro que era imposible saber cuál sería su dirección, y menos escribir referencias en “chino”. Para complicar aún más la situación, no había nadie en Beijín que fuera conocido como Mateo Ricci, ya que él mismo se cambió de nombre a Li Matou.

Lo extraordinario de todo este relato es que se conoce gracias a que la carta llegó a su destino. Al parecer el poder de las convicciones y la confianza en los otros es bien visto por el “Universo”, así que una carta escrita en caracteres romanos en pleno Beijín llegó a las manos del único extranjero que podría traducir su contenido. Imagínense la emoción de semejante encuentro. Así que Ricci mandó de inmediato a un joven postulante para que hiciera contacto con de Goes en Xuzhou, quien llegó al tiempo que de Goes agonizaba y así pudo salvar algunos apuntes de su diario.

### **Matteo Ricci**

Ricci estudió “chino” en Macao, y fue el primer occidental en dominar dicho idioma. Escribió su primer tratado chino, titulado: “De la Amistad”. Con el cual mostró su adaptación a la cultura, en un estilo confuciano y no escolástico. Ricci inventó la aculturación jesuita, que era una estrategia de asimilación de la cultura local para poder ser efectivos sin ser ofensivos de las tradiciones. Así que en las ilustraciones que hay de Ricci, se ve como un perfecto “mandarín”.

Ricci destacó “rápidamente” por sus conocimientos matemáticos, cartográficos y astronómicos, lo que al cabo de unos años le permitiría llegar a conocer al mismísimo emperador.

Finalmente, 3 años después de la muerte de de Goes, Ricci le hizo compañía. Tal fue su importancia en el imperio, que aun hoy se puede visitar su tumba en los terrenos imperiales de Beijing. Ricci dejó la puerta abierta al cristianismo, y dejó el método que habrían de seguir sus hermanos.

### **Cristopher Clavius**

A diferencia de los exploradores anteriores, Clavius fue profesor universitario por 48 años, y 46 de éstos en el Colegio Romano de la Orden Jesuita.

Clavius fue de la idea que los jesuitas debían ser expertos no solo en teología y filosofía, sino también en idiomas, matemáticas y ciencias.

Clavius, quien predicaba el sistema Tolomeico con la Tierra en el centro del universo, tuvo como discípulo a Galileo Galilei. Como es sabido Galileo se apartó de este modelo, y una de las razones fue sus observaciones sobre las fases de Venus, que siendo similares a las de la Luna, le colocaban en órbita alrededor del Sol.

Clavius tenía más de 70 años cuando Galileo publicó sus descubrimientos, que sin ser directos en su conclusión presentaban el gran problema que significaba suponer la Tierra como centro del Universo. Clavius decidió entonces llevar a sus estudiantes a una clase magistral de astronomía a la terraza del Colegio Romano.

Finalmente publicó la última edición de su texto de astronomía donde clasificó de “confiable” el libro de Galileo. Y agregó que las observaciones en sí constituían un reto, una especie de desafío intelectual, que deberían saber responder los astrónomos, en un intento por descartar el “imposible” heliocentrismo y reemplazar la obsoleta visión tolemaica.

Lowney concluye al respecto: “los hechos son lo que son; los científicos deben aceptarlos y buscar una teoría verosímil para explicarlos.”

Poco después de esta publicación murió Clavius y 20 años después Galileo fue obligado por la inquisición en el Vaticano a retractarse del "heliocentrismo".

Si bien Clavius, no fue la pieza clave en el problema heliocéntrico, sí es el responsable de solucionar el problema de la retrogradación del calendario Juliano a petición del papa Gregorio XIII. Clavius conocedor del trabajo del italiano Aloysius Lilius, verificó que su solución de los años bisiestos era la más simple para corregir este problema. Así esta forma de recalibración del calendario terminó por llamarse calendario gregoriano. Nadie sabe para quién trabaja dice el viejo dicho.

### **Conclusiones:**

Aún quedan muchos capítulos más por revisar, y muchos otros personajes interesantes como: Roberto de Nobili (India), Alexandre de Rhodes (Cochín China), Diego de Torres Bollo (América del Sur), Antonio Sepp, etc.

Sin embargo, no quiero hacer una apología de esta Orden, que incluso fue suprimida por el papa Clemente XIV y amparada por la emperatriz de Rusia, Catalina la Grande, hasta que la Orden pudo renacer por voluntad del papa Pío VII, completándose así 40 años de prohibición, que sólo tardó 1 año en lograr un millar de jesuitas en todo el mundo.

No, no es la institución lo que me importa. Es la grandeza del hombre, que tan sólo por su convicción es capaz de realizar grandes obras, grandes sacrificios, incluso de modificar o flexibilizar sus valores en un momento dado, llegando a mentir si es preciso para un bien superior como salvar una vida.

Si los jesuitas perduran al día de hoy, es gracias a que atrajeron a hombres notables, con una idea tan simple y encantadora como la de "ayudar a las almas". Esto permitió hacer cualquier cosa; formar una estructura y una cultura, que fue el motor de la educación en Europa y América. Y nos prueba que los hombres solos no somos tan potentes como en grupo.

Creo que la principal conclusión de este libro que nos habla del liderazgo jesuita es precisamente la reciprocidad entre esta necesidad gregaria de los individuos y la necesidad de tener gente



extraordinaria de las instituciones. Esta mezcla es lo que permite modificar la "historia", es lo que permite modelar el provenir global.

El liderazgo no se puede ejercer sin seguidores, y no hay seguidores sin buenos líderes. Las instituciones como organismos vivos necesitan a ambos.

Pienso que los hombres y mujeres "inteligentes" tienen un deber mayor frente a la sociedad que aquellos otros que por las razones que fueren tienen menos oportunidades de generar resultados "globales". En este contexto si te consideras alguien inteligente, mi recomendación es que te unas a una institución "inteligente", por el bien general de la humanidad, y por el bien particular de tu familia.

Y si llegas a ser un líder dentro de ese grupo, no olvides las recomendaciones de Lowney, ya que son fuente segura de éxito y grandes resultados:

- Conocimiento de sí mismo
- Ingenio
- Amor
- Heroísmo

Lowney declara cuatro pilares del Liderazgo Jesuita:

**Conocimiento de sí mismo:** entender tus fortalezas, tus debilidades, tus valores, y tener una visión del mundo. Las técnicas jesuitas de autoconocimiento permitían acomodarse al cambio porque infundían al novicio el hábito del continuo aprendizaje y de meditación diaria de sus actividades

**Ingenio:** innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante. Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarles a la vuelta de la esquina. Afirmandose en principios no negociables, cultivan la "indiferencia" que les permite adaptarse sin temor. El líder se adapta confiadamente, sabiendo qué es y qué no es negociable. Explora nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda venir.

**Amor:** tratar al prójimo con amor y una actitud positiva. Con más amor que temor. Los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Encuentran

esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo. Loyola aconsejaba gobernar con amor y modestia; de manera que hubiera un ambiente de amor más que de temor. El amor era el pegante que unificaba a la Compañía. De esta manera entendían que el liderazgo inspirado en el amor permite: visión, para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona; valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial; lealtad y mutuo apoyo.

**Heroísmo:** “Despertar grandes deseos”: fortalecerse a sí mismo y a los demás, con aspiraciones heroicas. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan para darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro. Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro.

### **Historias sorprendentes de los Jesuitas.**

**Una compañía sin plan:** la Compañía de Jesús se inició con 10 hombres que tenían el propósito firme de “ayudar a las almas”. Nada más. No estaba escrito tampoco, no había estrategia, ni siquiera un servicio o un producto a entregar. Sólo ayudar a las almas.

**1.- Hombres con diferencias de hasta 24 años entre el mayor y el menor,** de distintos países, distintos orígenes socioeconómicos, y liderados por un hombre de 38 años (lo que en el siglo XVI implicaba estar en el ocaso), que no tenía éxitos notables, más bien: dos veces preso, fracasó en dos carreras, peleado con el Santo Oficio, sin dinero, sin seguidores, sin plan.

**2.- Todos los jesuitas partían con 30 días de ejercicios de conocimiento de sí mismo:** así de sencillo. El único gran texto que guiaba el actuar Jesuita eran los Ejercicios Espirituales de ingreso a la orden, Un examen profundo de autoconocimiento para desde ahí tener una visión del mundo y trazar la ruta de trabajo en él.

**3.- Sin experiencia docente, fundaron 30 universidades en 10 años:** una de las cosas que me provocó una profunda admiración fue el arrojo a actuar en el mundo. Así, estos 10 personajes que fundaron la Compañía, en 10 años ya habían fundado 10

universidades. Insisto, 10 gallos sin un plan, sin plata, en 10 años fundaron 10 universidades.

**4.- Cuando las dos órdenes religiosas más importantes, vivían en monasterios sin salir al mundo y se pasaban todo el día orando, Loyola impidió que un Jesuita ocupara más de 15 minutos al día retirado rezando:** contrariando a Benedictinos y Dominicos, las dos órdenes más grandes de entonces, Ignacio de Loyola consideró que los miembros de la Compañía de Jesús tenían mucho trabajo que hacer en el mundo, por lo que los entrenó en la capacidad de orar mientras trabajaban, y de ninguna manera encerrarse en un monasterio.

**5.- En Paraguay, evangelizar incluyó adiestrando en capacitación y lucha para defenderse de los colonizadores:** lejos de ser unos curitas tiernos y reposados, los Jesuitas que llegaron al Paraguay pelearon y ayudaron a defenderse de los brutales esclavizadores de la época. Insisto, incluyó pelear y enseñar a combatir.

**6.- Resistieron más de 40 años en los que el Vaticano los disolvió: cuántas compañías pueden siquiera sobrevivir a un año de paralizadas sus actividades.** Pues bien, los Jesuitas fueron eliminados, perseguidos y matados, y así y todo pudieron rearmarse luego de 40 años de sueño. Fueron sus competencias en educación lo que les permitió volver a la vida, mediante la reagrupación de ex sacerdotes que habían huido a EEUU y Rusia.

**7.- De Goes, Ricci, Clavius, tres líderes que fueron más allá de todo lo pensado posible en esa época:** el primero se lanza a pie a abrir una nueva ruta hacia Oriente, cuando no se sabía nada de lo que había hacia ese lado. Su impulso era encontrar una ruta más segura que la marítima, en la que morían más de dos tercios de los que se embarcaban. Su caminata la hizo 100 años después del último europeo que la había iniciado, y 200 años antes que el siguiente. Ricci, siendo nadie, llega a China a asesorar al gobierno en temas tan estratégicos como mapas y predicción de fechas. Clavius, aparte de formar a los más importantes científicos, entre ellos Galileo, fue capaz de desafiar a la Iglesia y sus creencias más fundamentales: reconocer que Galileo podía tener razón al afirmar que era la Tierra la que giraba alrededor del sol.

Para cerrar, los invito a leer este libro, como una invitación a conectarse con misiones superiores, con la fuerza de la convicción, la pasión de actuar desde el heroísmo, así como el amor y “auto amor” y hacerlo desde el profundo conocimiento de sí mismo.

Desde el punto de vista de los negocios, el libro es una muy rica reflexión acerca de lo que podemos pedirle a las empresas en términos de enriquecimiento del alma, más allá y junto con los bolsillos de los dueños. Una empresa que se construye desde lo que entrega a otros como personas, es sin duda una organización más fuerte. ¿Qué tan fuerte? Lo suficiente como para hacer que un colaborador camine 3000 millas, luche contra los enemigos de sus clientes, resista 40 años de abolición y persecuciones, funde 10 universidad en 10 años, monte la red de educación más grande del mundo, parta con 10 trabajadores y se transforme en la compañía más grande, perdure por más de 450 años, etc.

En otros términos los jesuitas equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formando líderes que:

- Entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión de mundo;
- Innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante;
- Trataran al prójimo con amor y con una actitud positiva; y
- Se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

Los jesuitas, además, formaban con la premisa de que para poder dirigir primero hay que aprender a dirigirse uno mismo.

Cuatro diferencias destacan sobre su **estilo de liderazgo**:

Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal. Sin embargo, el liderazgo lo define no sólo la magnitud de la oportunidad sino también la calidad de la respuesta. Uno no puede controlar las circunstancias pero sí cómo responde a ellas.

El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago. El medio más eficaz de liderazgo con el que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo. La mayor fortaleza de un líder es su visión personal.

El liderazgo no es un acto. Es mi vida, una manera de vivir; nuestro modo de proceder.

Nunca termino la tarea de hacerme líder. Éste es un proceso continuo. El ambiente externo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales.

El grupo básico se fue consolidando poco a poco, cuando sus integrantes estudiaban para obtener grados avanzados en la Universidad de París. Sin embargo Ignacio de Loyola quien quedaría a la cabeza del grupo, no ofrecía en esos momentos ningún potencial de líder y aún así quedó a la cabeza. El grupo se formó además por: Pedro Fabro, Francisco Javier, Diego Laínez, entre otros.

Con lo que respecta a Ignacio de Loyola Abraham Zaleznik lo define muy bien cuando menciona que: “los líderes son individuos que nacen dos veces, que tienen alguna experiencia extraordinaria que les comunica un sentido de apartamiento o aun de malquerencia de su ambiente, y en consecuencia, se concentran en sí mismos y resurgen con una identidad creada, no heredada.”

Con todo, la decisión de constituirse en corporación no fue sencilla. Además lo que ellos querían era una Orden que gozara de amplia flexibilidad para aprovechar las oportunidades que se presentaran.

No toda la oposición del Vaticano al deseo de los jesuitas de formar su propia compañía se debía a mala voluntad, el problema era que ya había demasiadas órdenes religiosas esparcidas por toda Europa. Sin embargo después de varios intentos formaron lo que hasta hoy se conoce como: La Compañía de JESUS.

## MODELOS DE LIDERAZGO

Los jesuitas Benedetto de Goes, Matteo Ricci, y Christopher Clavius no parecen haber sido modelos de liderazgo y sin embargo fueron líderes, y precisamente porque su vida no se amolda a nuestra idea convencional de liderazgo, su vida plantea interrogantes sobre lo qué significa ser líder.

**Benedetto de Goes.** La misión de Goes fue buscar una ruta terrestre entre la India y China, y descubrir la gran Catay. Sin embargo, nunca encontró el reino de Catay ni encontró la tan anhelada ruta corta entre la India y la China. La historia de de Goes define el liderazgo al mostrar cómo no es necesario lograr un triunfo personal para tener éxito como líder; hay ocasiones en que el éxito toma la forma de un aporte al éxito del grupo.

**Matteo Ricci.** Ricci tuvo la característica de adaptarse al pueblo chino, adaptándose a la cultura, valores y normas de ellos. Al ser cartógrafo elaboró para los Chinos un mapa mundial donde ellos eran el centro del mapa y esto permitió más adelante la entrada de los jesuitas a China.

**Christopher Clavius.** Trabajó como profesor universitario durante 48 años. Nunca pudo haber previsto que la astronomía sería la clave del éxito de los jesuitas en la China. Clavius apoyó a Galileo Galilei para conseguir su primer puesto docente, lo apoyó a pesar de que tenían dos ideas diferentes: Clavius defendía el sistema tolemaico según el cual el sol, la luna, las estrellas y los planetas giran alrededor de la tierra. Y Galileo a través de sus estudios llegó a sostener que el centro de nuestro sistema planetario era el sol.

Clavius respaldó los descubrimientos y cálculos de Galileo a pesar de estar en contra de la Iglesia. Esto es un claro ejemplo de su honradez intelectual y su firme devoción a la verdad.

Sin embargo ninguno de los tres mencionados dirigió a más de unas pocas personas; lo importante a rescatar es que se dirigieron a sí mismos. No rehuyeron a esta tarea, la más crucial, y a la que todo líder debe hacer frente.

A partir de estos tres modelos se pueden deducir algunas cualidades del liderazgo:

- Los líderes están siempre enseñando y aprendiendo.
- Forman hombres y mujeres brillantes y eminentes.
- Se vigorizan con la misma ambición de sus metas heroicas.
- Son innovadores y atacan los problemas de manera que sus antecesores no imaginaron jamás.
- Se dedican a la excelencia.
- Permanecen abiertos a las ideas nuevas aun en la vejez.
- Honran la verdad sin egoísmo.
- Influyen en los demás con el ejemplo, sus ideas y sus enseñanzas.

Muchas personas invierten tiempo y dinero para adquirir las credenciales y destrezas profesionales necesarias para el éxito. Los líderes invierten igualmente en sus destrezas humanas y en su capacidad de conducir.

A medida que el mundo se hace más complejo, se hace más claro que sólo quienes tienen una capacidad arraigada de aprendizaje continuo tienen posibilidad de sobrevivir en este cambio.

Loyola no quería admitir gente en la Compañía con excesiva liberalidad. De modo que el proceso de selección se hizo más estricto aún.

Y lejos de asustarse porque se perdían algunas oportunidades, reforzaron su dedicación al desarrollo personal: dieron a los gerentes jesuitas locales instrucciones de que por ningún motivo se podían sacrificar los Ejercicios Espirituales por el afán de mandar gente al terreno.

Los líderes jesuitas reconocieron que el gran éxito de su Compañía era resultado directo de un servicio de la más alta calidad. Tenían a lo mejor de lo mejor en materia de talentos en Europa.

### **Ejercicios Espirituales**

Ninguna compañía valora tanto el autoconocimiento como los jesuitas. Es el cimiento de su modelo de liderazgo. Por eso la Compañía de Jesús desarrolló y promovió un instrumento universal para todos sus miembros: los Ejercicios Espirituales, formulados por San Ignacio de Loyola con base en su propio viaje en busca de una conciencia personal y espiritual.

Loyola tenía razón al denominarlos “ejercicios” puesto que son actos que hay que practicar, no reglas para leer o estudiar. La persona que los hace es la persona que se ejercita, es un atleta espiritual que crea sus propios recursos interiores.

Los Ejercicios exigen una total dedicación intelectual, emocional, y espiritual, por lo cual monopolizan el foco y la energía durante los 30 días que duran. Esto significa que durante este tiempo no puede haber contacto con ninguna persona ni con ningún material de lectura que no sean los textos para los Ejercicios Espirituales. Y así cada aprendiz se deja solo consigo mismo durante un mes, cada día se dispone entorno a cuatro o cinco períodos de meditación de una hora y cuarto cada uno.

Una de las grandes características que desarrollan los novicios durante los Ejercicios es la indiferencia. Es decir no apegarse a las cosas, personas o situaciones. Es a través de la indiferencia

como se puede alcanzar el ingenio: una combinación de adaptabilidad, audacia, rapidez y buen juicio.

Los Ejercicios, además, están diseñados específicamente para personas que tienen una vida llena de ocupaciones en un mundo siempre cambiante. Todos los días los jesuitas al levantarse, traen a la memoria sus metas claves, y dos veces al día hacen una parada, un breve examen mental.

La dinámica de los Ejercicios destaca una diferencia clave entre las organizaciones heroicas y las comunes y corrientes: un liderazgo ampliamente distribuido en el cual cada persona acepta, forma y transforma una misión general como una misión personal.

Extracto del libro: **EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS.**

Autor: Chris Lowney. Editorial Grupo Editorial Norma, Primera Edición 2004, Colombia,